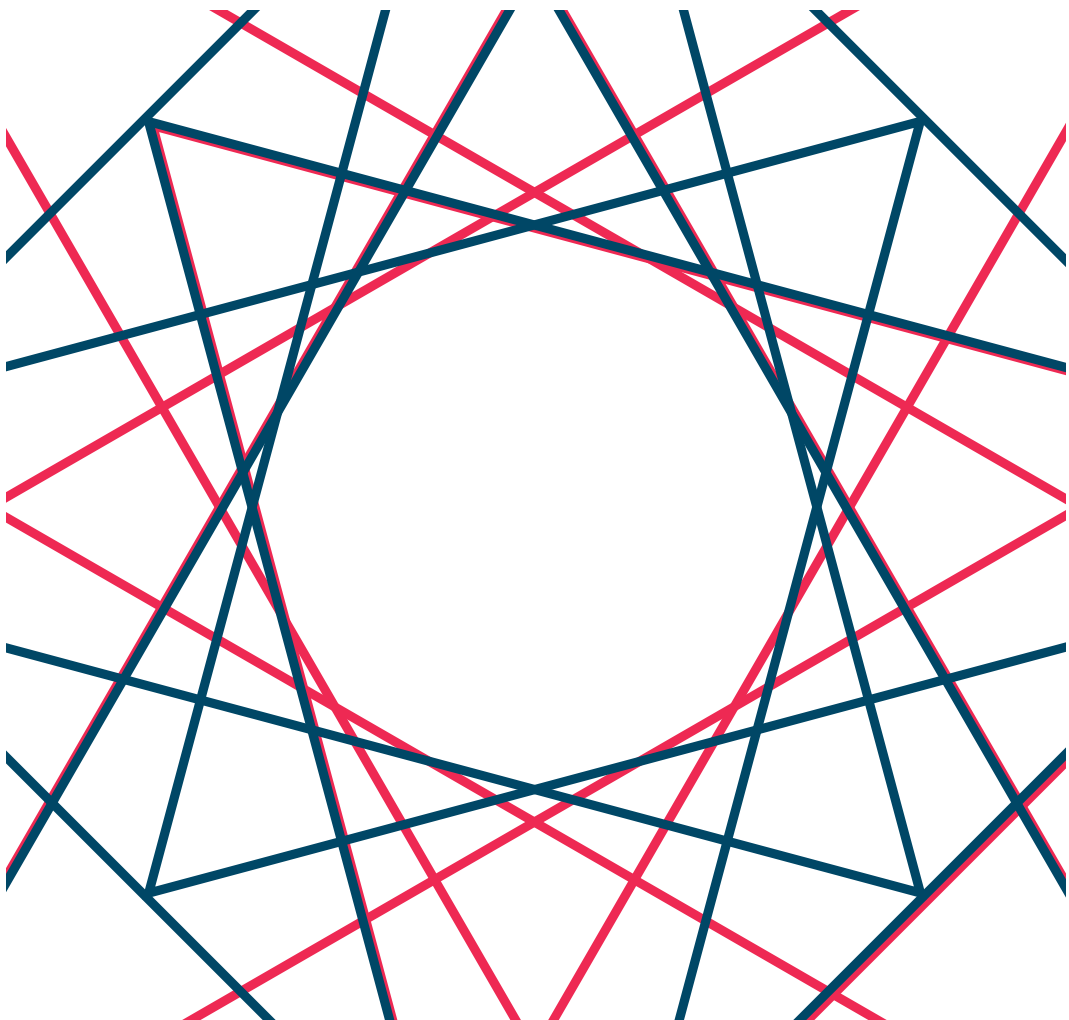


# Arbeitgeberattraktivität in der Pflege – Welche Faktoren zählen wirklich?

Ergebnisse einer Befragung von Pflegekräften in KMU



# Impressum

Die vorliegende Studie ist ein Teil der Ergebnisse des Projektes KoBe-KMU „Kompetenzorientierte Bewerberauswahl als Basis der Fachkräftegewinnung von KMU in der Pflegebranche“.

Das Projekt wurde aus Mitteln des Ministeriums für Wirtschaft, Wissenschaft und Digitalisierung des Landes Sachsen-Anhalt gefördert.

## Herausgeber

Hochschule Harz  
Hochschule für angewandte Wissenschaften

Friedrichstraße 57-59  
38855 Wernigerode

## Autoren

Dr. Manuela Koch-Rogge  
mkoch@hs-harz.de

Prof. Dr. Georg Westermann  
gwestermann@hs-harz.de

## Redaktion und Design

Theresa Vitera  
Claudia Aldinger  
Leoni Schulte  
KAT-Netzwerk, info@kat-netzwerk.de

© 2020 Hochschule Harz  
Friedrichstraße 57–59  
38855 Wernigerode  
www.hs-harz.de

# Inhaltsverzeichnis

<b>03</b>	<b>1. Einführung</b>
<b>05</b>	<b>2. Hintergrund der Untersuchung</b>
05	2.1. Arbeitgeberattraktivität
06	2.2. Bisherige Untersuchungen und Erkenntnisse
09	2.3. Einflussfaktoren auf Arbeitgeberattraktivität
11	2.4. Kommunikationsstrategien und Informationskanäle
<b>13</b>	<b>3. Methode</b>
	3.1. Vorgehensweise
15	3.2. Stichprobe
<b>16</b>	<b>4. Einflussfaktoren auf Arbeitgeberattraktivität in der Pflege</b>
	4.1. Wichtigkeit der Faktoren aus Sicht des Pflegepersonals
21	4.2. Einfluss der Faktoren auf die Gesamtattraktivität
<b>26</b>	<b>5. Informationskanäle und Nutzerprofile</b>
<b>30</b>	<b>6. Diskussion der Ergebnisse</b>
	6.1. Welche Faktoren als wichtig bewertet werden
31	6.2. Welche Faktoren tatsächlich wichtig sind
33	6.3. Wie die Faktoren kommuniziert werden sollten
<b>34</b>	<b>7. Handlungsempfehlungen und Fazit</b>
<b>36</b>	<b>Literatur</b>

## 1. Einführung

Mit zunehmendem Alter steigt die Wahrscheinlichkeit pflegebedürftig zu sein. Aufgrund der demografischen Entwicklung in Deutschland wird die Zahl der Pflegebedürftigen bundesweit in den nächsten Jahren deutlich steigen. Prognosen gehen davon aus, dass sich im Zeitraum 2012 bis 2030 die Zahl pflegebedürftiger Menschen um etwa die Hälfte erhöht haben wird (Rothgang, H., Müller, R., Unger, 2012). Hinzu kommt, dass gemäß Prognosen des Statistischen Bundesamtes in Zukunft immer mehr Menschen allein leben und im Falle einer Pflegebedürftigkeit nicht auf familiäre Netzwerke zurückgreifen können. Institutionelle Versorgungsstrukturen am Lebensende werden an Bedeutung zunehmen (von Schmude and Kern, 2017).

Zugleich sinkt die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter, sodass nicht von einer steigenden Zahl von Arbeitskräften in der Pflege ausgegangen werden kann. Diese beiden Entwicklungen führen zu einer Situation, die häufig als „Versorgungslücke“ bezeichnet wird. Dass diese Situation kein fernes Zukunftsszenario, sondern längst real ist, zeigen aktuelle Zahlen. So weist die Bundesagentur für Arbeit in ihrer aktuellen Fachkräfteengpassanalyse darauf hin, dass seit 2015 durchgehend ein flächendeckender Fachkräftemangel in den Gesundheits- und Pflegeberufen zu konstatieren ist, der sich vor allem auf examinierte Fachkräfte und Spezialisten in der Alten- und Krankenpflege bezieht (Bundesagentur für Arbeit, 2019). In einem vergleichbaren Zeitraum – von 2015 bis 2017 – stellte das Statistische Bundesamt eine deutliche Erhöhung der Zahl Pflegebedürftiger fest und entsprechend auch, dass es eine erhöhte Nachfrage nach Leistungen der ambulanten Pflegedienste und der vollstationärer Pflegeheime gibt (Statistisches Bundesamt, 2018).

Diese Versorgungslücke zu schließen, ist zunächst einmal zentrale Aufgabe der Gesundheits- und Pflegepolitik. Gleichzeitig bemühen sich aber auch Unternehmen der Pflege und Gesundheitsbranche zunehmend darum, als Arbeitgeber(in) attraktiv zu sein. Doch welche Faktoren machen ein „attraktives“ Unternehmen für Pflegekräfte aus? Haben diese Faktoren Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter(innen)? Auf welchen Informationskanälen sollten Pflegeunternehmen auf sich aufmerksam machen? Genau diesen Fragen wollen wir in unserer Untersuchung auf einer empirischen Grundlage nachgehen. Schließlich

geht es darum, anhand der Ergebnisse Handlungsempfehlungen für Unternehmen und Politik abzuleiten, damit die Arbeit in der Pflege attraktiver gestaltet werden kann.

## 2. Hintergrund der Untersuchung

### 2.1. Arbeitgeberattraktivität

Angesichts fehlender Fachkräfte ist es für Unternehmen entscheidend Strategien zu haben, um geeignete Bewerber(innen) anzusprechen, aber auch um Mitarbeiter(innen) dauerhaft an das Unternehmen zu binden. In diesem Zusammenhang werden Begriffe wie „Employer Branding“, „Arbeitgeberattraktivität“, „Unternehmensimage“ u.ä. häufig inkonsistent, mitunter auch synonym, verwendet. Daher existiert für den Begriff „Arbeitgeberattraktivität“ bisher keine etablierte Definition. Dies liegt mitunter auch daran, dass die Thematik eine Querschnittsaufgabe der Disziplinen Personalmanagement und Marketing ist.

Es besteht jedoch weitgehend Einigkeit darüber, dass das Konzept des Employer Branding sehr eng mit dem Konstrukt der Arbeitgeberattraktivität verbunden ist (Berthon, Ewing und Hah, 2005). So wird Employer Branding vor allem als ein Prozess gesehen, ein unverwechselbares und attraktives Unternehmensimage zu entwerfen und zu transportieren. Im Rahmen dieses Prozesses werden die materiellen und immateriellen Attribute des Unternehmens aufgebaut und gepflegt. Zudem nutzen die Unternehmen unterschiedliche Strategien und Informationskanäle, um diese Werte zu kommunizieren und Assoziationen zwischen dem Unternehmen, dessen Attributen und dem erwünschten Image zu stärken (Edwards, 2009; Backhaus, 2016).

Arbeitgeberattraktivität wird mithin als das Ergebnis dieses Prozesses betrachtet. Der Begriff wird häufig definiert als die Absicht (potentieller) Bewerber(innen) sich bei einem Unternehmen zu bewerben (Story, Castanheira and Hartig, 2016). Diese Definition greift nach unserer Auffassung jedoch zu kurz, da sich die Bemühungen des Unternehmens im Bereich des Employer Branding in der Regel sowohl nach innen als auch nach außen richten. Insofern ist das Ziel des Employer-Branding-Prozesses ausdrücklich nicht nur, bei (potentiellen) Bewerber(inne)n ein positives Unternehmensbild zu entwerfen und dadurch „attraktiv“ zu werden, sondern auch bereits vorhandene Mitarbeiter(innen) an das Unternehmen zu binden. Dementsprechend muss auch der Begriff der Arbeitgeberattraktivität ganzheitlich gesehen und daher um die Absicht der Mitarbeiter(innen) ergänzt werden, im Unternehmen zu verbleiben und andere Job-Offerten auszuschlagen.



Abbildung 1: Employer Branding und Arbeitgeberattraktivität

Das Schema in Abbildung 1 zeigt die Arbeitgeberattraktivität als Ergebnis eines Employer-Branding-Prozesses, der Attraktivitätsfaktoren pflegt sowie diese über Strategien und Kommunikationskanäle kommuniziert. Die Rezipient(inn)en des Prozesses sind externe Stakeholder (vor allem potentielle Bewerber(innen) und bereits im Unternehmen arbeitende Mitarbeiter(innen)). Ziel des Prozesses ist es, sowohl die Mitarbeiter(innen) enger an das Unternehmen zu binden als auch potentielle Bewerber(innen) auf das Unternehmen aufmerksam zu machen.

## 2.2. Bisherige Untersuchungen und Erkenntnisse

Auch die empirische Forschung zu Faktoren, die Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben, legte den Fokus bisher eher auf potentielle Bewerber(innen) und damit auf den Recruitment Prozess (Lane, 2016). So gibt es bereits zahlreiche nationale und internationale Studien, die belegen, dass bestimmte Faktoren die subjektiv empfundene Attraktivität von Arbeitgeber(inne)n beeinflussen können. Zu den Befragten zählten häufig Studierende, Auszubildende oder Bewerber(innen) aus unterschiedlichen Branchen. Einen umfassenden Überblick über die wesentlichen Studien der letzten beiden Dekaden sowie zentrale Forschungsergebnisse in diesem Bereich bieten u.a.

Theurer et al. (2018). Die große Mehrheit der Studien konzentriert sich auf die externe Perspektive und fokussiert Branchen wie Versicherungen, Banken oder international tätige Unternehmen. Die Gesundheits- und Pflegebranche ist in den Untersuchungen bisher deutlich unterrepräsentiert. Was Absolvent(inn)en kanadischer Pflegefachschulen („nursing graduates“) erwarten, beleuchtet die Studie von Frèchette et al. (2013) und greift damit erstmalig explizit die Thematik Arbeitgeberattraktivität in der Pflege auf. Im Ergebnis stellen die Autor(inn)en fest, dass vor allem die Qualität der Pflege, die Art der Arbeit (z.B. intensiv oder ambulant) und das Gehalt wesentlichen Einfluss auf die Bewertung eines Arbeitgebers als „attraktiv“ haben.

Auch für die deutsche Pflegebranche liegen Untersuchungen zur Arbeitgeberattraktivität vor. So haben Winkler et al. (2017) bundesweit Pflegeführungskräfte dazu befragt, wodurch aus ihrer Sicht die Arbeitgeberattraktivität beeinflusst wird und wie hoch ihre Wechselbereitschaft ist. Als zentrale Faktoren wurden dabei die Möglichkeiten der eigenen Karriereentwicklung, ein eigener Verantwortungsbereich, das Gehalt sowie Vielfalt und Komplexität der Aufgabe identifiziert. Die Erwartungen an künftige Arbeitgeber(innen) von Pflegeschüler(innen) in Sachsen-Anhalt untersuchten Reifgerste et al. (2017). Hier führten Vergütung und Zusatzleistungen, Familienfreundlichkeit, Work-Life-Balance und die Arbeitsaufgabe die Liste der Attraktivitätsfaktoren an.

Vergleicht man die Ergebnisse aus den oben genannten Studien, so zeigt sich, dass es keine „allgemeingültigen“ Faktoren für die Arbeitgeberattraktivität gibt. Theurer et al. (2018) verweisen darauf, dass Branche, Unternehmensgröße, aber auch das geografische Gebiet die Ergebnisse wesentlich beeinflussen. Auch wer befragt wird, spielt eine wichtige Rolle. So zeigen die Studien von Winkler et al. (2017) und Reifgerste et al. (2017), dass Pflegeschüler(innen) offensichtlich andere Prioritäten haben als Führungskräfte. Besonders die Konzentration vieler Studien auf Bewerber(innen) und Absolvent(inn)en offenbart eine entscheidende Wissenslücke. So gibt es nahezu keine empirische Evidenz darüber, was Arbeitgeber(innen) für Pflegekräfte mit Berufserfahrung attraktiv macht. Diese Frage ist insofern bedeutsam, als dass sich auf diese Weise Faktoren identifizieren lassen, die Mitarbeiter(innen) langfristig an ein Unternehmen binden. Zudem tragen diese indirekt zur Gewinnung neuer Mitarbeiter(innen) bei, da sehr gut belegt ist, dass Mund-zu-Mund-Empfehlungen zu einem der effektivsten Recruiting-In-



strumente zählen (Theurer et al., 2018).

Eine weitere empirische Wissenslücke besteht hinsichtlich der unterschiedlichen Strategien und Informationskanäle, die von Unternehmen genutzt werden sollten, um mit Bewerber(inne)n und Mitarbeiter(inne)n im Rahmen des Employer-Branding-Prozesses zu kommunizieren. Während der Einsatz traditioneller Kanäle und Medien wie beispielsweise Print-Anzeigen, aber auch Unternehmens-Webseiten recht gut untersucht ist, gibt es bezüglich der Bedeutung von Social Media und Online-Plattformen noch wenige aussagekräftige Ergebnisse (Theurer et al., 2018). Im Bereich der Pflege zeigte die Untersuchung von Reifgerste et al. (2017), dass Pflegeschüler(innen) vor allem persönliche Empfehlungen von Freunden und Bekannten nutzen.

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wollen wir dazu beitragen, das empirische Wissen zu Arbeitgeberattraktivität in der Pflege zu erweitern. Wie die Betrachtung schon vorliegender Studien gezeigt hat, sind vor allem die Erwartungen berufserfahrener Pflegekräfte bisher noch kaum untersucht. Auch gibt es wenige Erkenntnisse dazu, ob die Faktoren, die die Pflegekräfte selbst für wichtig erachten, tatsächlich auch zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit und dementsprechend zu einer geringeren Wechselbereitschaft führen. Schließlich fehlen aussagekräftige Daten zu der Frage, über welche Informationskanäle Arbeitgeber(innen) gesucht werden.

Unsere Untersuchung beleuchtet daher die Erwartungen und Bewertungen von Pflegekräften, die bereits in Unternehmen der Gesundheits- und Pflegebranche arbeiten. Daraus lassen sich gegebenenfalls Differenzen zwischen berufserfahrenen Angestellten und Berufsanfänger(inne)n in der Pflegebranche ableiten. Zudem ergibt sich die Möglichkeit, den tatsächlichen Einfluss der benannten Faktoren auf die Zufriedenheit mit Arbeitgeber(inne)n und Stelle zu untersuchen. Da außerhalb großer Kliniken pflegerische Tätigkeiten in Deutschland vor allem in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) durchgeführt werden, haben wir uns für die Befragung von Pflegekräften vor allem auf regionale KMU konzentriert. Die Befragung wurde schließlich in drei Unternehmen der Harzregion, die Pflegekräfte in der Kranken- und Altenpflege beschäftigen, durchgeführt.

### 2.3. Einflussfaktoren auf Arbeitgeberattraktivität

Analog zu den zahlreichen Studien, die Einflussfaktoren auf Arbeitgeberattraktivität untersuchen, existieren zahlreiche Ansätze, um diese Faktoren zu kategorisieren. Einer der meist genutzten Ansätze ist das „instrumentell-symbolische Rahmenwerk“, welches ursprünglich aus Marketing-Studien stammt und erstmals von Lievens und Highhouse (2003) auf Attraktivitätsfaktoren im Employer-Branding-Kontext angewendet wurde. Während diese Untersuchung wiederum den Einfluss der Faktoren auf (potentielle) Bewerber(innen) untersuchte, zeigten Lievens et al. (2007), dass das Rahmenwerk auch hilfreich ist, um Faktoren zu identifizieren, die von den Mitarbeiter(inne)n unternehmensintern als wichtig für die Unternehmensattraktivität erachtet werden.

Das Rahmenwerk kategorisiert Faktoren, die Arbeitgeberattraktivität beeinflussen können, grundsätzlich in „instrumentell“ und „symbolisch“. Die „instrumentellen“ oder „funktionalen“ Faktoren werden als objektiv, konkret und messbar beschrieben wie etwa wirtschaftliche Faktoren oder Entwicklungsmöglichkeiten. Unternehmen können diese in gewissem Ausmaß besitzen oder eben nicht (Lievens, Van Hoye und Anseel, 2007). Der Einfluss solcher Faktoren wurde bereits in zahlreichen Studien mit Bezug auf verschiedenste Branchen untersucht, wobei diese im Einzelnen stark variieren. Da Faktoren an sich mitunter zu komplexe Konstrukte darstellen, um Daten zu diesen valide und eindeutig zu erheben, werden die Faktoren i.d.R. auf weniger komplexe Attribute heruntergebrochen.

Im instrumentellen Bereich werden sehr häufig wirtschaftliche Faktoren mit Attributen wie Gehalt und Arbeitsplatzsicherheit oder Arbeitsbedingungen wie beispielsweise die Work-Life-Balance untersucht.

Unter symbolischen Faktoren werden vor allem diejenigen Attribute

In unserer Studie haben wir gemeinsam mit den teilnehmenden Unternehmen aus einer Auswahl von mehr als 30 Attributen (aus verschiedenen Untersuchungen) unter Einschätzung deren Relevanz für die Pflege- und Gesundheitsbranche insgesamt 9 Attribute aus 4 Faktoren ausgewählt:

<b>Wirtschaftliche Faktoren</b>	Gutes Gehalt
	Hohe Arbeitsplatzsicherheit
	Leistungszulagen
<b>Entwicklungsmöglichkeiten</b>	Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten
	Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung
<b>Aufgabenvielfalt</b>	Abwechslungsreiche Aufgaben
	Verantwortungsvolle Aufgaben
<b>Arbeitsbedingungen</b>	Verlässliche Dienstplangestaltung
	Nähe zum Wohnort

zusammengefasst, die eher abstrakt, subjektiv und intangibel sind. Dazu zählen u.a. soziale Faktoren wie Führungskultur und Arbeitsumfeld, aber auch Imagefaktoren wie Innovationsgrad oder Bekanntheit des Unternehmens. Vorangegangene Untersuchungen zu anderen Branchen haben gezeigt, dass Faktoren aus beiden Dimensionen einen Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben. Es zeigte sich jedoch häufig, dass symbolische Attribute besonders in der internen Sichtweise, also für bereits im Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter(innen), besonders relevant sind (Theurer et al., 2018).

Für unsere Erhebung wurden gemeinsam mit den beteiligten Unternehmen aus 2 Faktoren folgende 8 symbolische Attribute ausgewählt:

<b>Soziale Faktoren</b>	Faire Führungskultur
	Verlässliche Kolleg(inn)en
	Gutes Teamklima
	Soziales Engagement des Unternehmens
	Außerberufliche Aktivitäten (Firmenlauf, Teamevents)
<b>Unternehmensimage</b>	Bekanntheit des Unternehmens
	Aufrichtiger Umgang mit Mitarbeiter(inne)n
	Guter Ruf bei Freunden und Bekannten

## 2.4. Kommunikationsstrategien und Informationskanäle

Wie bereits dargelegt, nutzen Unternehmen unterschiedliche Strategien und Informationskanäle, um Attraktivitätsfaktoren zu kommunizieren. Ziel unserer Untersuchung ist es daher auch zu erfahren, welche Informationskanäle Mitarbeiter(innen) in der Pflege bevorzugt nutzen und welchen Strategien diese zugeordnet werden können.

Studien hierzu unterscheiden Kommunikationsstrategien häufig in sogenannte Low-Involvement- und High-Involvement-Strategien. Während Erstere von Bewerber(inne)n und Mitarbeiter(inne)n kein oder wenig persönliches Engagement verlangen (z.B. allgemeine Werbeanzeigen, Sponsorships), benötigen Letztere ein höheres Engagement, um wahrgenommen zu werden (z.B. Stellenanzeigen auf der Homepage) (Theurer et al., 2018). Mit zunehmender Verlagerung der Kommunikation ins Internet und auf soziale Netzwerke scheint uns diese Unterscheidung jedoch überholt. Wir unterscheiden die Kommunikationsstrategien daher zunächst einmal in formale und informelle Strategien. Vornehmend formale Kommunikationsstrategien nutzen entsprechend eher formale Informationskanäle wie die offizielle Homepage des Unternehmens. Informelle Strategien

bedienen sich hingegen eher Netzwerkstrukturen. Ein weiteres Unterscheidungskriterium stellt schließlich das Kommunikationsmedium dar. Hier unterscheiden wir angelehnt an Soulez und Guillot-Soulez (2011) in Online- und Offline-Kanäle. Entsprechend dieser Kategorisierung haben wir gemeinsam mit den beteiligten Unternehmen folgende Informationskanäle in die Untersuchung einbezogen:

	Online	Offline
formal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmenswebsite</li> <li>• Job-Plattformen (Monster, Stepstone)</li> <li>• Bewertungsplattformen (kununu, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsagentur</li> <li>• Job-Messen</li> <li>• Infobroschüre des Unternehmens</li> </ul>
informell	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facebook</li> <li>• Instagram</li> <li>• Xing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empfehlungen von Bekannten</li> </ul>

Abbildung 2: Kommunikationsstrategien und Informationskanäle

### 3. Methode

#### 3.1. Vorgehensweise

Zur Untersuchung der attraktivitätsbestimmenden Faktoren wurden die Mitarbeiter(innen) der beteiligten Pflegeunternehmen mittels eines Fragebogens befragt. Der Fragebogen war in fünf thematische Teile untergliedert. Der erste Teil enthielt Informationen zum Hintergrund der Befragung, zu den zuständigen Ansprechpartner(inne)n sowie Hinweise zur Anonymität der Datenerhebung und Freiwilligkeit der Teilnahme.

Im zweiten Teil wurden die Teilnehmer(innen) gebeten, die instrumentellen und symbolischen Attribute dahingehend zu bewerten, wie wichtig ihnen diese grundsätzlich sind, um einen Arbeitgeber als „attraktiv“ zu beurteilen. Im dritten Teil sollten die Teilnehmer(innen) ihre jetzigen Arbeitgeber(innen) bezüglich der Erfüllung dieser Attribute beurteilen. Als abhängige Variablen wurden die Aussagen „Ich arbeite gern bei diesem Arbeitgeber“, „Ich bin mit meiner Stelle zufrieden“ und „Ich würde diesen Arbeitgeber Freunden und Bekannten weiterempfehlen“ aufgenommen. Im vierten Teil wurde die Nutzungshäufigkeit der verschiedenen Medien und Kommunikationskanäle zur Information über Arbeitgeber(innen) oder eine potentielle Stelle erhoben. Der abschließende Teil diente der Erhebung der sozio-demografischen Angaben.

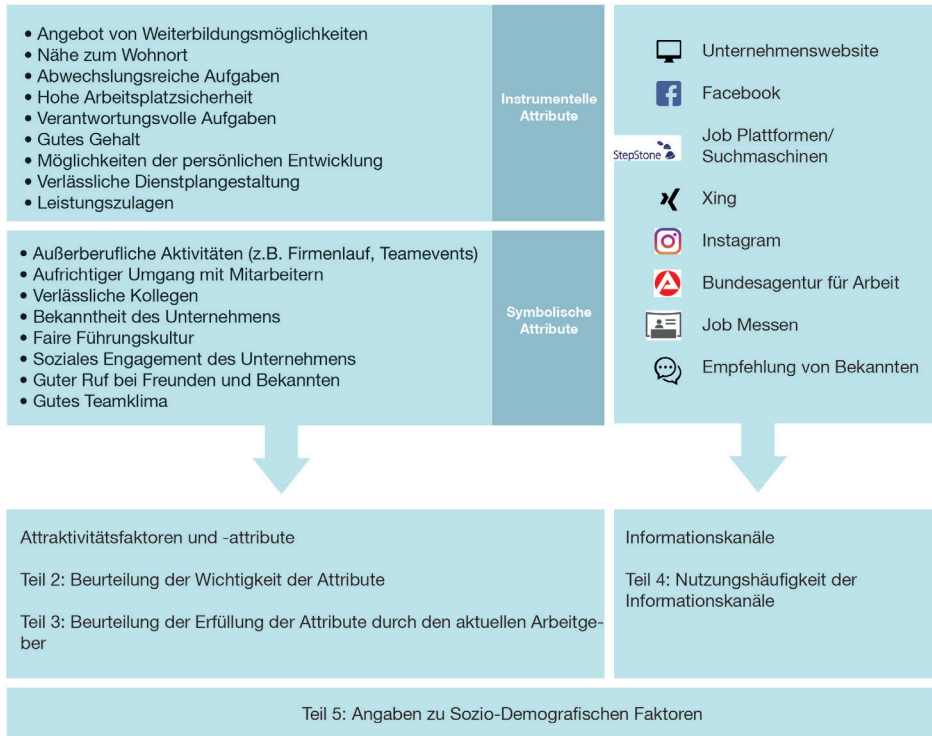


Abbildung 3: Fragebogenkonzeption

Für die einzelnen Fragestellungen wurde bis auf die Erhebung der sozio-demografischen Faktoren durchgehend eine fünfstufige Likert-Skala verwendet. Zusätzlich gab es auch immer die Möglichkeit „keine Angabe“.

Die Befragung wurde im Zeitraum Mai bis September 2019 in den beteiligten Unternehmen durchgeführt. Es wurden alle Mitarbeiter(innen) einbezogen, die in pflegerischen Bereichen der Unternehmen tätig waren. Die Fragebögen wurden von den Teilnehmer(inne)n i.d.R. direkt an die Hochschule Harz zurückgesendet. Der Rücklauf lag bei 226 vollständig ausgefüllten Fragebögen. Davon waren 176 von Pflegefach- und Pflegehilfskräften, die übrigen Befragten waren u.a. in unterstützenden oder angrenzenden Tätigkeiten, z.B. Heimleitung oder Erziehung, tätig. In die Auswertung zu den Attraktivitätsfaktoren wurden vor dem Hintergrund der Fragestellung der Studie nur die Gruppe der Pflegefach- und Hilfskräfte einbezogen. Bezüglich der genutzten Informationskanäle wurden hingegen die Informationen aller

Teilnehmer(innen) einbezogen, um auch Profile der Mediennutzung ableiten zu können, welche sich gegebenenfalls im Hinblick auf die Arbeitsbereiche oder das Alter der Befragten unterscheiden.

### 3.2. Stichprobe

Die Teilnehmer(innen) der Studie waren mit 81,8% zur großen Mehrheit weiblich. Diese Quote bleibt über alle Tätigkeitsbereiche (Pflegefachkräfte, Pflegehilfskräfte, sonstige Tätigkeiten) stabil. Nur 4,6% der Befragten waren unter 25 Jahre alt. Mit 28,6% stellten die 36- bis 45-Jährigen die größte Gruppe. Mehr als 40,0% sind über 45 Jahre alt.

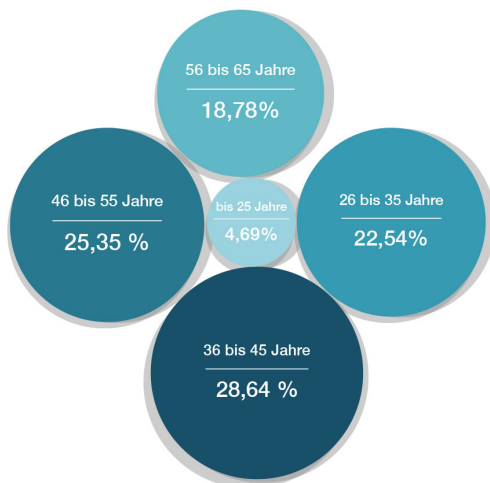


Abbildung 4: Altersgruppen

Mit 48,6% arbeitet die Mehrzahl der Befragten stationär bzw. intensiv. Die Arbeit in der Tagespflege stellt mit knapp 6% den kleinsten Bereich dar.

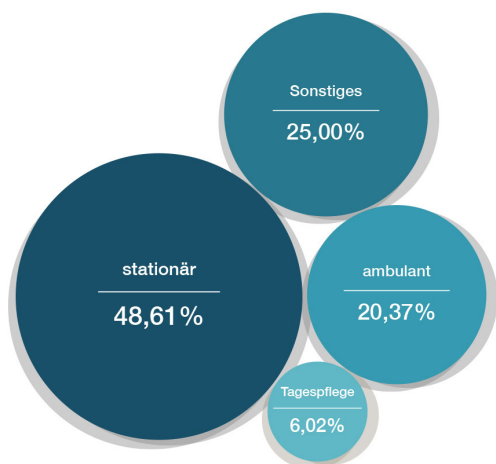


Abbildung 5: Arbeitsort



## 4. Einflussfaktoren auf Arbeitgeberattraktivität in der Pflege

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse aus den Befragungsteilen 2 (Wichtigkeit der Faktoren) und 3 (Einfluss der Faktoren) vorgestellt.

### 4.1. Wichtigkeit der Faktoren aus Sicht des Pflegepersonals

Die Wichtigkeit der Faktoren haben die Teilnehmer(innen) auf einer fünfstufigen Likert-Skala von 1 = „nicht wichtig“ bis 5 = „sehr wichtig“ eingeschätzt. Die Bewertung der instrumentellen Attribute ist dabei recht homogen. Eine verlässliche Dienstplangestaltung wurde mit einem Durchschnittswert von 4,80 als am wichtigsten eingeschätzt. Ebenfalls sehr hoch wird mit 4,77 die Arbeitsplatzsicherheit bewertet. Entgegen den Ergebnissen aus anderen Branchen bewegt sich die Wichtigkeit von Gehalt und Leistungszulagen eher im Mittelfeld. Die Nähe zum Wohnort spielt bei den instrumentellen Attributen die geringste Rolle. Hier zeigt sich auch die breiteste Streuung in den Antworten. So finden insgesamt 4% der Befragten dieses Attribut nicht oder wenig wichtig.

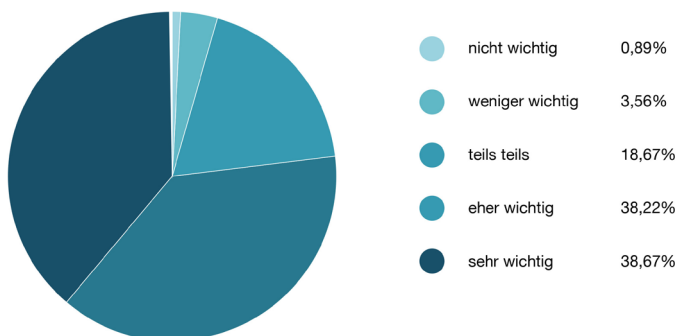


Abbildung 6: Wichtigkeit der Nähe zum Wohnort

Deutlich wird auch, dass Faktoren wie Aufgabenart und -vielfalt zwar ebenfalls bedeutsam sind, für die Befragten aber keine herausragende Rolle spielen.

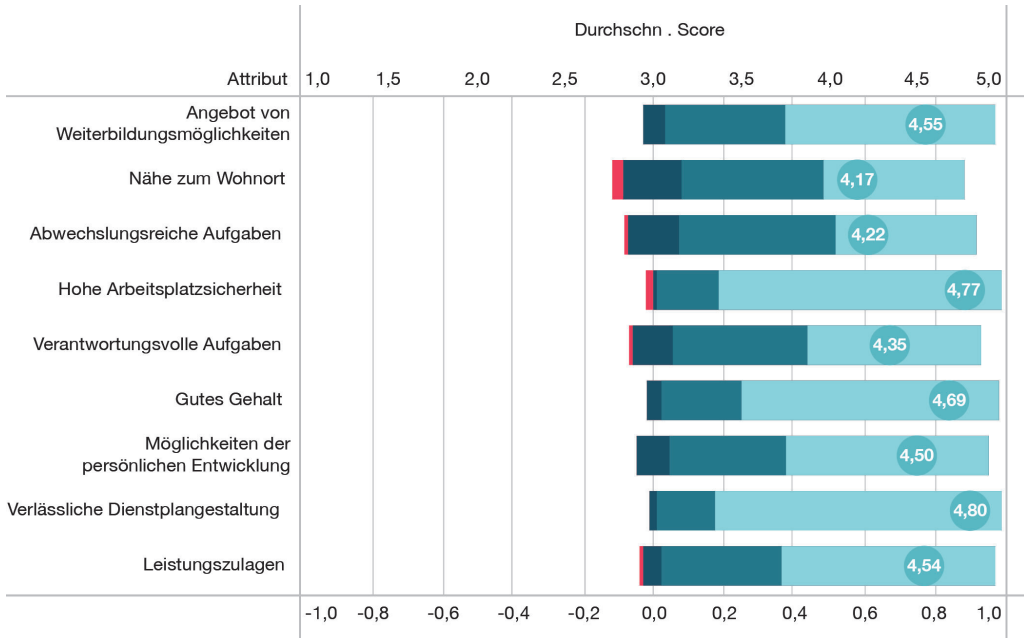


Abbildung 7: Wichtigkeit der instrumentellen Attribute

Die Übersicht über die Bewertungen aller instrumentellen Attribute zeigt, dass diese mit einer Spannweite von nur 0,63 eher eng beieinander liegen und durchschnittlich alle als wichtig bis sehr wichtig eingeschätzt werden.

Ein etwas anderes Bild ergibt die Bewertung der symbolischen Attribute. So zeigt sich deutlich, dass den Befragten besonders soziale und unternehmenskulturelle Faktoren wichtig sind. Dies sind insbesondere der aufrichtige Umgang des Unternehmens mit Mitarbeiter(inne)n (4,91), ein gutes Teamklima (4,90), verlässliche Kolleg(inn)en (4,88) und eine faire Führungskultur (4,83). Diese wurden als wichtiger eingeschätzt als die instrumentellen Attribute. Damit unterstützt unsere Untersuchung die These, dass symbolische Attribute besonders in der internen Sichtweise eine wichtige Rolle spielen.

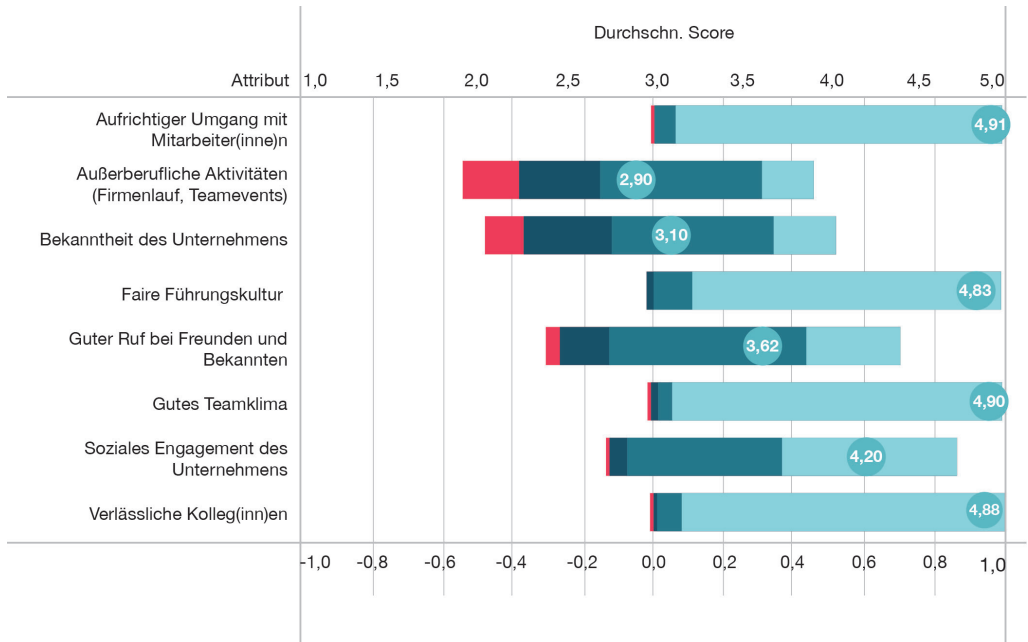


Abbildung 8: Wichtigkeit der symbolischen Attribute

Der Blick auf die Ergebnisse macht deutlich, dass die Spannweite der Bewertungen der einzelnen Attribute im symbolischen Bereich mit 2,01 deutlich höher ist. Insbesondere außerberufliche Aktivitäten (2,90) und die Bekanntheit des Unternehmens (3,10) sind vielen der Befragten weniger wichtig. Bei diesen beiden Attributen zeigt sich jedoch auch eine größere Meinungsdivergenz. So beurteilen zwar 39% der Pflegekräfte außerberufliche Aktivitäten als nicht oder wenig wichtig, auf der anderen Seite schätzen 30% diese als eher bzw. sehr wichtig ein.

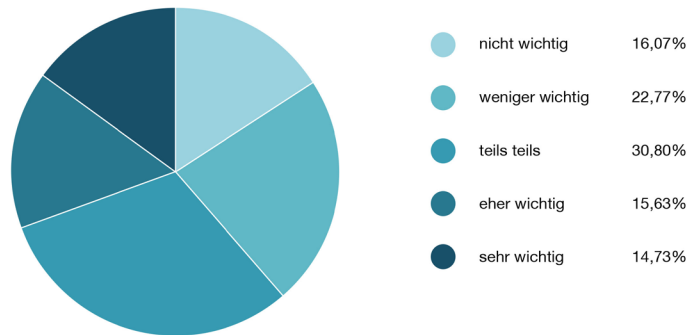


Abbildung 9: Wichtigkeit außerberuflicher Aktivitäten

Werden die Bewertungen nach Berufsgruppen getrennt untersucht, zeigt sich, dass die Einschätzungen zwischen Pflegefachkräften und Pflegehilfskräften grundsätzlich übereinstimmen. In den Top-5-Bewertungen der Pflegefachkräfte spielen die sozialen und unternehmenskulturellen Faktoren die wichtigste Rolle. Dies ist auch bei den Pflegehilfskräften der Fall. Während Pflegefachkräfte jedoch auch eine verlässliche Dienstplangestaltung als sehr wichtig erachten, steht bei Pflegehilfskräften die Arbeitsplatzsicherheit im Vordergrund.

Pos.	Pflegefachkräfte		Pflegehilfskräfte	
	Attribut	Durchschn. Bewertung	Attribut	Durchschn. Bewertung
1	Gutes Teamklima	4,93	Aufrichtiger Umgang mit Mitarbeiter(inne)n	4,91
2	Aufrichtiger Umgang mit Mitarbeiter(inne)n	4,92	Verlässliche Kolleg(inn)en	4,84
3	Faire Führungskultur	4,88	Gutes Teamklima	4,82
4	Verlässliche Kolleg(inn)en	4,87	Hohe Arbeitsplatzsicherheit	4,83
5	Verlässliche Dienstplangestaltung	4,83	Faire Führungskultur	4,80

Abbildung 10: Vergleich der Top-5-Bewertungen von Pflegefach- und Pflegehilfskräften

Diese Einschätzung ist nicht zuletzt dadurch erklärbar, dass der Fachkräftemangel besonders im Bereich der examinieren Pflegekräfte besonders groß und damit das Stellenangebot entsprechend hoch ist. Daher stellt Arbeitsplatzsicherheit für Pflegefachkräfte keinen besonders bedeutenden Attraktivitätsfaktor dar.

## Zwischenfazit

**Besonders soziale Faktoren aus der Kategorie der symbolischen Attribute sind den Befragten wichtig. Gehalt und Leistungszulagen liegen eher im Mittelfeld der Bewertung. Die Einschätzung von Pflegefachkräften und Pflegehilfskräften stimmt nahezu überein. Nur die Arbeitsplatzsicherheit ist Pflegehilfskräften deutlich wichtiger als den Pflegefachkräften.**

## 4.2. Einfluss der Faktoren auf die Gesamtattraktivität

Um zu untersuchen, ob sich bei den genannten Faktoren tatsächlich ein Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität messen lässt, wurden die Befragten im dritten Teil der Erhebung gebeten zu beurteilen, in welchem Maß ihre momentanen Arbeitgeber(innen) diese erfüllen. Die fünfstufige Bewertungsskala enthielt Aussagen von 1 = „sehr schlecht“ bis 5 = „sehr gut“. Dem eher komplexen Konstrukt der Arbeitgeberattraktivität haben wir uns in Anlehnung an Lievens et al. (2007) über drei Aussagen genähert, die Arbeitgeberattraktivität beschreiben können:

Aussage 1: Ich arbeite gern bei diesem Unternehmen

Aussage 2: Ich bin mit meiner Stelle zufrieden

Aussage 3: Ich würde Bekannten, die eine Stelle suchen, dieses Unternehmen weiterempfehlen

Die unternehmensspezifische Bewertung hinsichtlich der einzelnen Attribute haben wir den jeweiligen Unternehmen zur Verfügung gestellt. An dieser Stelle zeigen wir die unternehmensübergreifende deskriptive Auswertung der Daten.

	ID	Attribut	Bewertung avg.	Stdabw.
symbolische Attribute	F1	Außerberufliche Aktivitäten	3,58	1,08
	F2	Aufrichtiger Umgang mit Mitarbeiter(inne)n	3,59	0,99
	F3	Verlässliche Kolleg(inn)en	3,70	0,90
	F4	Bekanntheit des Unternehmens	4,37	0,73
	F5	Faire Führungskultur	3,73	1,01
	F6	Soziales Engagement des Unternehmens	4,21	0,85
	F7	Guter Ruf bei Freunden und Bekannten	3,80	0,98
	F8	Gutes Teamklima	3,90	1,03
instrumentelle Attribute	G1	Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten	4,26	0,78
	G2	Nähe zum Wohnort	4,32	0,90
	G3	Abwechslungsreiche Aufgaben	3,99	0,93
	G4	Hohe Arbeitsplatzsicherheit	4,32	0,82
	G5	Verantwortungsvolle Aufgaben	4,21	0,80
	G6	Gutes Gehalt	3,87	0,81
	G7	Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung	3,79	1,03
	G8	Verlässliche Dienstplangestaltung	2,74	1,01
	G9	Leistungszulagen	3,92	0,99
AG-Attraktivität	H1	...arbeite gern hier	4,48	0,85
	H2	...bin mit Stelle zufrieden	4,40	0,90
	H3	...würde AG weiterempfehlen	4,22	1,04

Abbildung 11: Bewertung der Arbeitgeber(innen)

Zur Untersuchung des Einflusses der Attribute auf die Arbeitgeberattraktivität haben wir eine Regressionsanalyse durchgeführt. Dafür wurden drei Modelle formuliert, die jeweils eine der genannten Aussagen als abhängige Variable definiert haben. Als

unabhängige Variablen wurden die insgesamt 17 symbolischen und instrumentellen Attribute definiert. Da eine im Vorfeld durchgeführte Korrelationsanalyse keine Interdependenzen von  $r > 0,5$  zeigte, wurden alle Variablen in die Modelle übernommen.

Die Zusammenfassung der relevanten Modellparameter zeigt, dass alle drei Modelle hochsignifikant sind. Auch die Erklärungsgüte ist mit Werten des adjustierten  $R^2$  im Bereich von 0,49 bis 0,54 sehr gut für sozialwissenschaftliche Modelle.

Modell 1:  $R^2 = 0,52$ , adjustiertes  $R^2 = 0,49$ ,  $p = 0,00^{***}$

Modell 2:  $R^2 = 0,57$ , adjustiertes  $R^2 = 0,54$ ,  $p = 0,00^{***}$

Modell 3:  $R^2 = 0,59$ , adjustiertes  $R^2 = 0,51$ ,  $p = 0,00^{***}$

Abbildung 12: Zusammenfassung der Regressionsmodelle

Die Analyse der Modelle zeigt einige interessante Resultate. So untersucht Modell 1 den Zusammenhang zwischen der Ausprägung der Attribute bei dem momentanen Arbeitgeber der Befragten und der Aussage, wie gern sie dort arbeiten. Insgesamt haben nur fünf Attribute einen signifikanten Einfluss auf diese Variable, wobei der gute Ruf des Unternehmens bei Freunden den höchsten Einfluss besitzt. Auch die Aufgabenvielfalt, verlässliche Dienstpläne und die Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung beeinflussen die Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität erheblich. Überraschenderweise hat auch das Angebot außerberuflicher Aktivitäten einen signifikanten Einfluss, wenngleich dieser nicht so groß ist wie bei den vier anderen Attributen. Die Ergebnisse für Modell 2, welches den Einfluss der Attribute auf die Zufriedenheit mit der jeweiligen Stelle untersucht, sind sehr ähnlich. In diesem Modell zeigt zusätzlich auch das Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten eine signifikante Einflussnahme.



ID	Inhalt	Modell 1	Modell 2	Modell 3
		Beta p	Beta p	Beta p
F1	Außerberufliche Aktivitäten	0,11 *	0,17 **	0,03
F2	Aufrichtiger Umgang mit Mitarbeiter(inne)n	0,02	0,06	0,15
F3	Verlässliche Kolleg(inn)en	0,05	0,01	0,11
F4	Bekanntheit des Unternehmens	0,001	0,01	0,20 *
F5	Faire Führungskultur	0,15	0,13	0,26 *
F6	Soziales Engagement des Unternehmens	0,11	0,09	0,11
F7	Guter Ruf bei Freunden und Bekannten	0,25 ***	0,25 **	0,36 ***
F8	Gutes Teamklima	0,12	0,09	0,18 *
G1	Angebot von Weiterbildungsmöglichkeiten	0,11	0,18 **	0,01
G2	Nähe zum Wohnort	0,04	0,003	0,02
G3	Abwechslungsreiche Aufgaben	0,15 *	0,17 *	0,07
G4	Hohe Arbeitsplatzsicherheit	0,14	0,10	0,23 ***
G5	Verantwortungsvolle Aufgaben	0,05	0,15	0,06
G6	Gutes Gehalt	0,07	0,05	0,15
G7	Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung	0,16 *	0,15 *	0,31 ***
G8	Verlässliche Dienstplangestaltung	0,16 **	0,19 **	0,32 ***
G9	Leistungszulagen	-0,003	-0,003	-0,05

Abbildung 13: Einfluss der Attribute auf die Arbeitgeberattraktivität

Bei beiden Modellen wird deutlich, dass diejenigen Attribute, die nachweislich einen hohen und signifikanten Einfluss auf die Attraktivität des aktuellen Arbeitgebers und die momentan bekleidete Stelle haben, nicht unbedingt die sind, die von den Befragten im vorangegangenen Teil der Befragung als wichtig beurteilt wurden. So wurden vor allem Faktoren wie die Aufgabenvielfalt, aber auch die Bedeutung des Unternehmensimages (guter Ruf bei Freunden und Bekannten) hinsichtlich ihrer Bedeutung eher unterschätzt. Besonders deutlich wird dies bei der Betrachtung des Attributes „Außerberufliche Aktivitäten“. Obwohl das Attribut in beiden Modellen einen signifikanten Einfluss zeigt, nimmt es bei der Beurteilung der Wichtigkeit den letzten Rang ein.

Modell 3 beleuchtet die Bereitschaft der Befragten zur Weiterempfehlung des eigenen Unternehmens an Freunde und Bekannte. Hier sind

insgesamt sieben Attribute signifikant. Wenig überraschend ist in diesem Fall der Ruf des Unternehmens von entscheidendem Einfluss. Erstmals zeigen auch die sozialen Faktoren wie faire Führungskultur und Teamklima einen signifikanten Einfluss, die gleichsam von den Befragten als besonders wichtig eingeschätzt wurden. Von besonders großer Bedeutung sind jedoch auch hier die verlässliche Dienstplangestaltung und die Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung.

Unter den Attributen, die einen signifikanten Einfluss auf die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber(innen) und der Stelle haben, sind nicht diejenigen, die von den Befragten als besonders wichtig eingeschätzt wurden. Vielmehr spielen Individualfaktoren wie persönliche Weiterentwicklung und Imagefaktoren wie der Ruf des Unternehmens eine entscheidende Rolle. Nur für die Weiterempfehlung des Unternehmens an Freunde und Bekannte sind auch soziale Faktoren signifikant.

## Zwischenfazit

## 5. Informationskanäle und Nutzerprofile

In einem weiteren Teil der Befragung wurde untersucht, welche Informationskanäle die Befragten nutzen, um grundsätzlich mehr über ein Unternehmen oder eine offene Stelle zu erfahren. In die Auswertung sind die in Abbildung 2 genannten Kanäle eingeflossen, die sich formalen und informellen Kanälen sowie Online- und Offline-Strategien zuordnen lassen.

Auch hier stand den Befragten eine fünfstufige Likert-Skala mit 1 = „nutze ich nicht“ bis 5 = „nutze ich immer“ zur Verfügung. Zusätzlich zu dieser Einschätzung wurden auch die sozio-demografischen Daten der Befragten (Alter, Berufserfahrung, Art der Tätigkeit, Geschlecht) in die Analyse einbezogen. Die Daten wurden mit Hilfe einer Clusteranalyse ausgewertet. Diese zielt darauf ab, sinnvolle Gruppenstrukturen zu identifizieren („Cluster“), sodass individuelle Beobachtungen, die ähnliche Strukturmerkmale aufweisen, der gleichen Gruppe zugewiesen werden (Hennig, 2015). Dabei sollte die Struktur innerhalb eines Clusters möglichst homogen, zu anderen Clustern aber möglichst heterogen sein.

Die Zuweisung zu einem Cluster erfolgt, indem zunächst die Distanz der einzelnen Beobachtungen zueinander bestimmt wird. Auf Grundlage dieser Distanz weist ein Clustering-Verfahren die Beobachtungen schließlich ihrem entsprechenden Cluster zu. Zu den gebräuchlichsten Clustering-Verfahren zählen das hierarchische Clustering und das partitionierende Clustering (häufig als „k-means“-Clustering bezeichnet). Da die Daten auf unterschiedlichen Skalenniveaus vorlagen („mixed data“), schied das k-means-Verfahren aus und ein hierarchisches Clustering wurde verwendet. Zur Berechnung der Distanzen wurde der Gower-Ähnlichkeitskoeffizient verwendet, der direkt auf gemischt skalierte Daten angewendet werden kann (van de Velden, Iodice D’Enza and Markos, 2019).

Mittels der Clusteranalyse wurden folgende vier Cluster identifiziert.

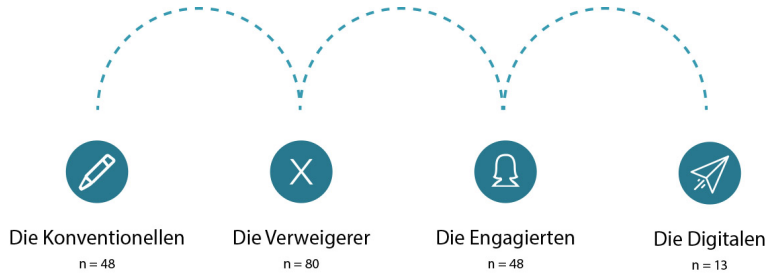


Abbildung 15: identifizierte Cluster

Die Cluster können wie folgt charakterisiert werden:

„Die Konventionellen“

Die Befragten im Cluster der „Konventionellen“ nutzen eher traditionelle Informationsmöglichkeiten. Offline sind dies vor allem die Agentur für Arbeit sowie persönliche Empfehlungen. Bezüglich der Online-Kanäle bevorzugen sie die klassische Unternehmenswebsite und Facebook. Insbesondere Letzteres kann aufgrund seiner langjährigen Präsenz und hinsichtlich des aktiven Nutzerklientels mittlerweile durchaus als eine eher konventionelle Plattform eingestuft werden. Die Mitglieder dieses Clusters sind verstärkt in den Altersgruppen 25 bis 45 zu finden. Pflegefachkräfte haben in diesem Cluster den höchsten Anteil.

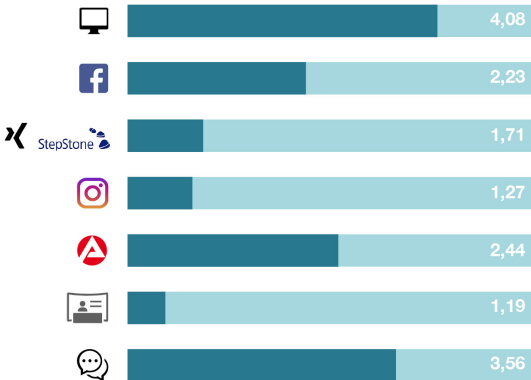


Abbildung 16: Nutzungsprofil „Die Konventionellen“

### „Die Verweigerer“

Dem Cluster der „Verweigerer“ gehören vor allem Befragte in den Altersgruppen ab 45 Jahren an. Es ist von allen Clustern das größte. Die Befragten in diesem Cluster nutzen alle abgefragten Informationskanäle in einem sehr geringen Umfang. Etwas heraus stechen auch hier die Kanäle Unternehmenswebsite und Empfehlungen von Bekannten. Beide werden jedoch auf niedrigerem Niveau genutzt als in den anderen Clustern.

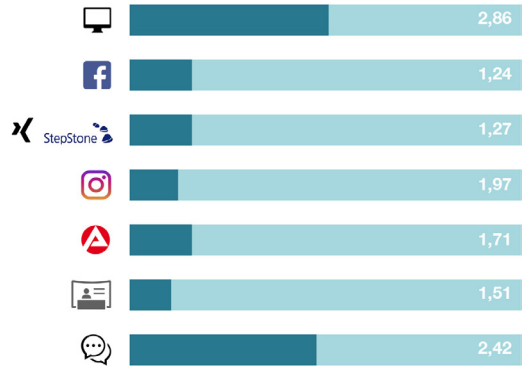


Abbildung 17: Nutzungsprofil „Die Verweigerer“

### „Die Engagierten“

Als Gegenentwurf zum Cluster der „Verweigerer“ nutzen „Die Engagierten“ alle abgefragten Kanäle sehr stark, sowohl online als auch offline. Eine Ausnahme bildet lediglich die Plattform Instagram. Da die Altersgruppe der 35- bis 55-Jährigen hier besonders stark vertreten ist, kann dies auch darin begründet liegen, dass die Zielgruppe dieses Mediums eher jünger ist. Die Berufsgruppe der Pflegehilfskräfte hat in diesem Cluster den höchsten Anteil.

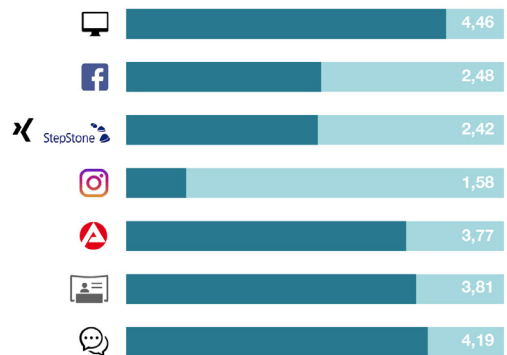


Abbildung 18: Nutzungsprofil „Die Engagierten“

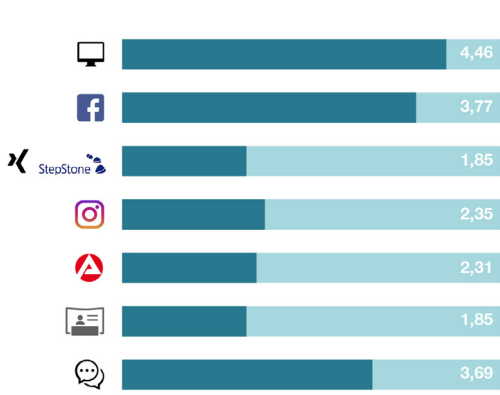


Abbildung 19: Nutzungsprofil „Die Digitalen“

### „Die Digitalen“

Die Gruppe der „Digitalen“ stellt das kleinste und jüngste Cluster dar. So sind insbesondere die Altersgruppen unter 35 Jahren hier stark vertreten. Die Befragten in diesem Cluster nutzen Online-Kanäle stärker als andere Gruppen. Auch Instagram hat hier zum ersten Mal einen höheren durchschnittlichen Nutzungswert. Klassische Offline-Kanäle wie die Agentur für Arbeit oder Job-Messen, aber auch Online-Jobbörsen werden selten verwendet. Die geringe Größe des Clusters ist auch mit der Zusammensetzung der Gesamtstichprobe zu erklären, die einen recht hohen Altersdurchschnitt (mehr als 40,0% über 45 Jahre) aufweist.

## 6. Diskussion der Ergebnisse

Unsere Untersuchung möchte einen Beitrag zu der Frage leisten, welche Faktoren ein „attraktives“ Unternehmen für Pflegekräfte ausmachen. Während die Pflegebranche in Studien zu Arbeitgeberattraktivität und Employer Branding grundsätzlich noch als unterrepräsentiert gilt, zeigt die Analyse bestehender Studien im Pflegebereich, dass vor allem die Erwartungen berufserfahrener Pflegekräfte bisher noch kaum untersucht wurden. Der Fokus unserer Untersuchung wurde daher explizit auf die interne Perspektive des Employer-Branding-Prozesses gelegt.

Die externe Perspektive, d.h. auch für potentielle Bewerber(innen) attraktiv zu sein, wurde gleichwohl dahingehend beleuchtet, dass die befragten Pflegekräfte Faktoren bewerten sollten, die ein Unternehmen grundsätzlich attraktiv machen. Somit bekommt dieser Teil der Befragung implizit auch die externe Bewerberperspektive. Darüber hinaus haben wir untersucht, inwieweit die einzelnen Faktoren tatsächlich einen nachweisbaren Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität haben und welche Informationskanäle von den Pflegekräften bevorzugt genutzt werden.

Um die Einflussfaktoren zu identifizieren und in Attribute zu operationalisieren, haben wir das instrumentell-symbolische Rahmenwerk verwendet, welches schon in ähnlichen Studien zu Employer Branding und Arbeitgeberattraktivität angewendet wurde. Kern unserer Studie war eine Befragung von Pflegekräften aus drei KMU in der Harzregion, welche Attribute sie für die Attraktivität von Arbeitgeber(inne)n wichtig finden. Der Einfluss der Attribute wurde mittels einer multiplen linearen Regressionsanalyse ermittelt. Zur Identifikation unterschiedlicher Profile und Nutzergruppen der Informationskanäle wurde eine hierarchische Clusteranalyse durchgeführt.

### 6.1. Welche Faktoren als wichtig bewertet werden

Die Ergebnisse zeigen, dass die symbolischen Attribute im Durchschnitt als wichtiger bewertet werden als die instrumentellen Attribute. Insbesondere soziale Faktoren wie verlässliche Kolleg(inn)en, faire Führung und Teamklima spielen für die Befragten eine wichtige Rolle. Bei den instrumentellen Attributen werden vor allem die verlässliche

Dienstplangestaltung und die Arbeitsplatzsicherheit als wichtig erachtet. Ein Vergleich der Angaben von Pflegefach- und Pflegehilfskräften zeigt allerdings, dass Arbeitsplatzsicherheit für Pflegehilfskräfte eine entscheidendere Rolle spielt. Monetäre Faktoren wie Gehalt und Leistungszulagen, aber auch die Aufgabenvielfalt nehmen eher mittlere Positionen ein. Vergleicht man die Ergebnisse mit anderen Studien wird deutlich, dass es zwischen Berufsanfängern und Berufserfahrenen in der Pflege zwar Überschneidungen in der Bewertung, aber auch Unterschiede gibt.

So zeigen die Studien von Fréchette et al. (2013) und Reifgerste et al. (2017), dass bei Berufsanfänger(inne)n eher monetäre Faktoren wesentlich sind. Für Berufserfahrene spielen diese offensichtlich eine weniger wichtige Rolle. Auch die Bewertung der Aufgabenvielfalt unterscheidet sich dahingehend, dass sie Berufsanfänger als wichtiger einschätzen als Berufserfahrene. Für Letztere sind soziale Faktoren entscheidend. Gemein ist beiden Gruppen, dass sie Faktoren der Work-Life-Balance (z.B. Planbarkeit der Freizeit durch verlässliche Dienstpläne, Abgrenzung Arbeit und Freizeit) priorisieren. Persönliche Faktoren und Individualbedürfnisse wie Weiterentwicklung und verantwortungsvolle Aufgaben schätzen beide Gruppen hingegen als weniger wichtig ein.

## 6.2. Welche Faktoren tatsächlich wichtig sind

Die Untersuchung des tatsächlichen Einflusses dieser Faktoren auf die Attraktivität des eigenen Arbeitgebers offenbart überraschende Ergebnisse. So konnten Attribute identifiziert werden, die nachweislich einen signifikanten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität in der Pflege haben. Dazu zählen u.a. Möglichkeiten der persönlichen Entwicklung, guter Ruf bei Bekannten, verantwortungsvolle Aufgaben und verlässliche Dienstpläne. Diese Attribute unterscheiden sich jedoch maßgeblich von denen, denen die Befragten im ersten Teil der Befragung eine erhöhte Wichtigkeit attestierten.

Ordnet man die den Attributen zugrunde liegenden Faktoren auf der Maslow'schen Bedürfnispyramide ein, ergibt sich ein aussagekräftigeres Bild. So bewerten die Befragten vor allem die Erfüllung von Sicherheitsbedürfnissen und sozialen Bedürfnissen als entscheidend für Arbeitgeberattraktivität. Diese zählen zu den Defizitbedürfnissen



und müssen zunächst erfüllt sein, um überhaupt Zufriedenheit mit einer Situation empfinden zu können.

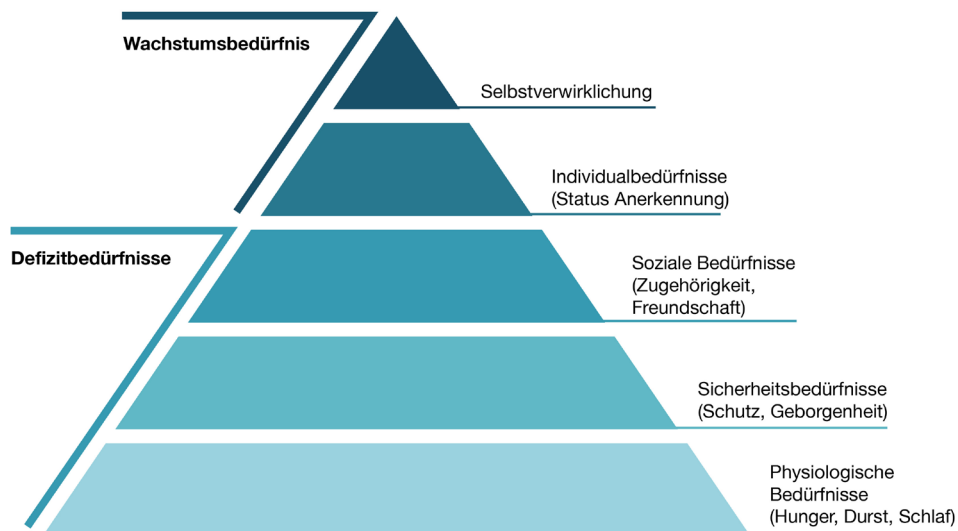


Abbildung 20: Bedürfnispyramide nach Maslow

Gleichzeitig unterschätzen die Pflegekräfte, wie bedeutsam für sie die Erfüllung von Individualbedürfnissen und das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung sind. Dass die Erfüllung dieser Bedürfnisse bei der Zufriedenheit mit Arbeitgeber(inne)n und der eigenen Stelle eine entscheidende Rolle spielt, zeigen die Attribute, die in der Regressionsanalyse als signifikant identifiziert wurden. So zählen Imagefaktoren wie Bekanntheit des Unternehmens und guter Ruf bei Freunden zu den Individualbedürfnissen. Der Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung und abwechslungsreichen Aufgaben schon eher zu dem Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Die Erfüllung der Wachstumsbedürfnisse ist für die interne Employer-Branding-Perspektive daher eine entscheidende Komponente, um Mitarbeiter(innen) langfristig an das Unternehmen zu binden. Gerade in KMU in der Pflege, wo Aufstiegs- und Entwicklungsperspektiven für Mitarbeiter(innen) mitunter begrenzt sind, stellt dies eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar.

### 6.3. Wie die Faktoren kommuniziert werden sollten

Die Ergebnisse zeigen auch, dass Imagefaktoren bei der Bewertung der Arbeitgeberattraktivität eine wichtige Rolle spielen. Unternehmen müssen daher ihre Attraktivitätsfaktoren nicht nur aufbauen und pflegen, sondern diese auch angemessen kommunizieren. Die Auswertung der Angaben zur Nutzung von unterschiedlichen Informationskanälen zeigt, dass die Mediennutzung durch Pflegekräfte grundsätzlich eher zurückhaltend ist. So gaben einige der Befragten auf Kommentarfeldern in der Befragung an, dass aufgrund der Arbeitsmarktsituation eine umfassende Recherche zu potentiellen Stellen und Arbeitgeber(inne)n oft nicht nötig sei. Wenn Informationskanäle genutzt werden, sind dies am häufigsten die Firmenwebsite, Facebook und Empfehlungen von Bekannten, was eine Dominanz von eher informellen Kanälen deutlich macht.

Die Clusteranalyse zeigte jedoch auch, dass es durchaus unterschiedliche Nutzergruppen gibt. Die größte Gruppe stellt die Gruppe der „Verweigerer“ dar, die nur selten Medien zur Information über Arbeitgeber(innen) und Stellen nutzt und schwer erreicht werden kann. Besonders ältere Mitarbeiter(innen) gehören dieser Gruppe an. Eine Ursache für die Nicht-Nutzung von Informationskanälen kann neben dem großen Angebot an Stellen auch die Tatsache sein, dass die Pflegekräfte bereits bei einem für sie attraktiven Arbeitgeber beschäftigt sind und daher keinen Grund sehen, den Arbeitgeber spät im Erwerbsleben noch einmal zu wechseln. Jüngere Mitarbeiter(innen) sind vor allem in der Gruppe der „Digitalen“ zu finden. Diese Gruppe ist zwar recht klein, dies ist aber vor allem durch den recht hohen Altersdurchschnitt erklärbar. Neuere Medien wie beispielweise Instagram spielen daher momentan noch eine untergeordnete Rolle in den Kommunikationsstrategien der Pflegeunternehmen, könnten in Zukunft aber wichtiger werden.

Dass die interne und externe Perspektive untrennbar miteinander verbunden sind, zeigt nicht zuletzt auch die Erkenntnis, dass die Weiterempfehlung durch Freunde und Bekannte ein über alle Gruppen hinweg wichtiger Informationskanal für Pflegekräfte ist. Gleichzeitig ist dies der einzige Kanal, der nicht aktiv vom Unternehmen gesteuert werden kann. Um über diesen Kanal Bewerber(innen) zu erreichen, ist es daher wichtig, bei den eigenen Mitarbeiter(innen) als attraktive(r) Arbeitgeber(in) wahrgenommen zu werden.

## 7. Handlungsempfehlungen und Fazit

Aus den Ergebnissen dieser Untersuchung können Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Rahmenbedingungen in der Gesundheits- und Pflegepolitik, aber auch für die Gestaltung von Employer-Branding-Prozessen von Unternehmen der Pflegebranche abgeleitet werden.

Eine zentrale Erkenntnis auf politischer Ebene ist die Bedeutung von Faktoren im Bereich der Individualbedürfnisse und Selbstverwirklichung. So ist die Erhöhung der Vergütung für Pflegekräfte zwar ein wichtiger Baustein, wird allein aber nicht ausreichen, den Pflegeberuf attraktiv zu machen. Vielmehr sollten Entwicklungsmöglichkeiten für Pflegekräfte geschaffen werden, denn viele Stellen in der Pflege gelten auch deshalb als unattraktiv, weil Aufstiegschancen fehlen. Die Reform der Pflegeausbildung kann dabei nur ein Anfang sein. Mit einer monetären Aufwertung sollte zudem auch eine stärkere gesellschaftliche Wertschätzung des Pflegeberufs einhergehen.

Auch auf Unternehmensebene zeigt die Studie verschiedene Ansatzpunkte auf, um den Employer-Branding-Prozess zu gestalten und die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. So schätzten die Befragten vor allem die Bedeutung sozialer Faktoren und Sicherheitsfaktoren als hoch ein. Aus Sicht von Bewerber(inne)n mit Berufserfahrung stellen diese Faktoren zentrale Attraktivitätsfaktoren dar. Die externe Kommunikation sollte daher darauf ausgerichtet sein, vornehmlich diese Faktoren zu transportieren. Dabei kann beispielsweise die passende Bildsprache auf der Homepage helfen. Wichtige Inhalte etwa für Facebook könnten Testimonials sein, die über ihre Arbeit berichten. Auch Foto-Stories von bestimmten Arbeitssituationen oder Teamevents geben Einblicke in die Philosophie eines Unternehmens. Um möglichst breite Schichten zu erreichen, bietet sich als Kommunikationsstrategie eine Mischung aus Online- und Offline-Strategie an. Die zentralen Kommunikationskanäle sollten dabei aber vor allem die eigene Website und etablierte soziale Netzwerke wie Facebook darstellen.

Die Ergebnisse legen aber auch nahe, dass Unternehmen in der internen Perspektive vor allem die Wachstumsbedürfnisse der Pflegekräfte adressieren sollten. Dazu zählen neben abwechslungsreichen Aufgaben auch Möglichkeiten der persönlichen Weiterentwicklung und

Anerkennung für geleistete Arbeit. Aber auch Imagefaktoren wie die Bekanntheit und vor allem der gute Ruf des Unternehmens tragen zu einer Befriedigung der Wachstumsbedürfnisse bei.

Damit wird zusammenfassend deutlich, dass die interne Perspektive und die externe Perspektive im Employer-Branding-Prozess von Pflegeunternehmen zwar unterschiedliche Attraktivitätsfaktoren betonen sollten, sie aber letztendlich ineinandergreifen. Nur ein integrierter ganzheitlicher Ansatz ist daher geeignet, neue Fachkräfte zu finden und gleichzeitig für die vorhandenen Mitarbeiter(innen) attraktiv zu bleiben.

## Literatur

- Backhaus, K.** (2016) 'Employer Branding Revisited', *Organization Management Journal*. Routledge, 13(4), pp. 193–201.
- Berthon, P., Ewing, M. and Hah, L. L.** (2005) 'Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding', *International Journal of Advertising*. Routledge, 24(2), pp. 151–172.
- Bundesagentur für Arbeit** (2019) 'Fachkräfteengpassanalyse 2019 -', *Berichte: Blickpunkt Arbeitsmarkt*, (Juni 2019).
- Edwards, M. R.** (2009) 'An integrative review of employer branding and OB theory', *Personnel Review*, pp. 5–23.
- Fréchette, J., Bourhis, A. and Stachura, M.** (2013) 'The organizational attraction of nursing graduates: Using research to guide employer branding', *Health Care Manager*, 32(4), pp. 303–313.
- Hennig, C.** (2015) 'What are the true clusters?', *Pattern Recognition Letters*. North-Holland, 64, pp. 53–62.
- Lane, P.** (2016) 'Human Resources Marketing and Recruiting: Essentials of Employer Branding', in Zeuch, M. (ed.) *Handbook of Human Resources Management*. Springer, pp. 23–52.
- Lievens, F. and Highhouse, S.** (2003) 'The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer', *Personnel Psychology*, 56(1), p. pp 75-102.
- Lievens, F., Van Hoye, G. and Anseel, F.** (2007) 'Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework', *British Journal of Management*, 18, pp. 45–59.
- Reifgerste, C. et al.** (2017) *Was der Pflegenachwuchs will Erwartungen an Arbeitgeber aus der Sicht von Pflegeschülerinnen und Pflegeschülern*.
- Rothgang, H., Müller, R., Unger, R.** (2012) 'Pflegerreport 2030: Was ist zu tun - was ist zu erwarten?', Bertelsmann Stiftung.
- von Schmude, A. and Kern, M.** (2017) 'Zufriedenheit von Mitarbeitenden in Hospizarbeit und Palliativversorgung – eine quantitative Studie', *Zeitschrift für Palliativmedizin*. Georg Thieme Verlag KG, 18(06), pp. 305–309.
- Soulez, S. and Guillot-Soulez, C.** (2011) 'Recruitment Marketing and Generational Segmentation: A Critical Analysis Based on a Sub-Segment of Generation Y', *Recherche et Applications en Marketing (English Edition)*. SAGE PublicationsSage UK: London, England, 26(1), pp. 39–55.
- Statistisches Bundesamt** (2018) 'Pfleigestatistik - Pflege im Rahmen der Pflegeversicherung'.

**Story, J., Castanheira, F. and Hartig, S.** (2016) 'Corporate social responsibility and organizational attractiveness: implications for talent management', *Social Responsibility Journal*, 12, pp. 484–505.

**Theurer, C. P. et al.** (2018) 'Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda', *International Journal of Management Reviews*. John Wiley & Sons, Ltd (10.1111), 20(1), pp. 155–179.

**van de Velden, M., Iodice D'Enza, A. and Markos, A.** (2019) 'Distance based clustering of mixed data', *Wiley Interdisciplinary Reviews: Computational Statistics*, 11(3), p. e1456.

**Winkler, F., Krey, C. and Glodde, S.** (2017) 'Wechselmotivation und Arbeitgeberattraktivität: Was bewegt Führungskräfte in der Pflege?', *kma - Das Gesundheitswirtschaftsmagazin*. Georg Thieme Verlag KG, 22(S 01), pp. 27–28.

## Notizen